

# Wie zukunftsfähig ist Deutschlands Automobilindustrie?

Status Quo: Chancen und Risiken im internationalen Wettbewerb

Text: Prof. Dr. Werner Hagstotz

*Jeder siebte Arbeitsplatz in Deutschland hängt direkt oder indirekt von der Automobilindustrie und ihren Zulieferern ab – der Ausdruck Schlüsselbranche Deutschlands erscheint nicht übertrieben.*

Aber wird dies auch in Zukunft so bleiben? Fundierte Überlegungen dazu sind nicht nur für Studenten wichtig, die ihre Arbeitsplatzwahl vor sich haben.

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt viel Glanz: von der Erfindung des Automobils und Namen wie Benz, Daimler und Maybach über eine nun schon mehr als 100jährige Weiterentwicklung prägen deutsche Unternehmen und Produkte den weltweiten Aufstieg automobiler Mobilität. Sie haben Wirtschaftsgeschichte geschrieben – historisches Beispiel der millionenhafte Erfolg des VW Käfer – sie haben den Motorsport als Qualitätsbeweis neuer Technologien vorangetrieben und nicht zuletzt durch jahrzehntelange Forschung das Autofahren nicht nur bequemer, sondern auch sicherer gemacht.

In den letzten Jahren hat sich der einstige Glanz der deutschen Autoindustrie allerdings eingetrübt:

- Stagnierender Nachfrage in den etablierten Abnehmerländern standen Überkapazitäten in der Produktion gegenüber.
- Für die boomende Nachfrage von Schwellenländern wie China oder Indien bot die deutsche Industrie zwar teure Premium-

Fahrzeuge für Eliten und Aufsteiger, aber kaum Angebote zur Motorisierung breiter Bevölkerungsschichten.

- Alternative Antriebskonzepte im Bereich der Elektrofahrzeuge wurden zwar immer wieder als Pilotprojekte angegangen, aber nicht systematisch weiterentwickelt.

- Den Markt für Hybridfahrzeuge, der nach Meinung vieler Experten in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren den Übergang zur vollständigen Elektrifizierung bilden wird, haben deutsche Hersteller komplett dem Wettbewerb überlassen – dabei hätte der Markterfolg des Toyota Prius ein Lehrstück sein können.

- Spätestens die Abwrackprämie ab Herbst 2009 zeigte, dass etliche deutsche Hersteller im Produktportfolio falsch aufgestellt waren. Gefragt waren nun preisgünstige Fahrzeuge im Kompakt- und Kleinwagen-Segment, aber nicht leistungsstarke, schwere und teure Premium-Fahrzeuge.

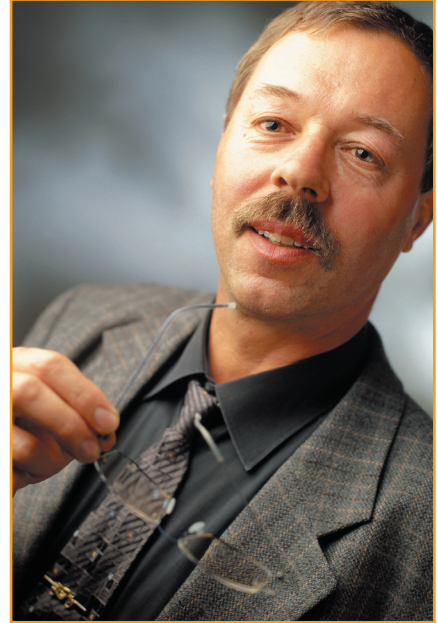
Aufgrund der im Automobilbau mehrjährigen Planungs- und Entwicklungsphase vor dem Markteintritt neuer Fahrzeuge ist ein kurzfristiges Reagieren auf diese Problemfelder nicht möglich. Was heute neu zum Kunden rollt, wurde bereits vor Jahren unter damals anderen Bedingungen konzipiert. Nur: Man hätte die Zeichen der Zeit rascher erkennen müssen, und man hätte auch die Instrumente dazu in Form betrieblicher Markt- und Trendforschungs-Abteilungen. Umlernen könnte man auch

durch eine unvoreingenommene Analyse innovativer Wettbewerber, vom Großkonzern bis zum oft aufgeschlosseneren Mittelstand. Allerdings bildet das Lernen vom Wettbewerb eine Übung, bei der deutsche Konzerne insbesondere im Premium-Segment sich traditionell schwer tun.

Inzwischen hat auf breiter Front ein Umdenken bei der deutschen Automobilindustrie und ihren Zulieferern eingesetzt. Die Volumenhersteller und allen voran Volkswagen bieten immer effizientere Kompakt- und Kleinwagen und demnächst auch Elektrofahrzeuge an; japanische Hersteller und Renault haben allerdings mit bereits marktfähigen und demnächst lieferbaren E-Fahrzeugen die Nase vorn. Premium-Anbieter wie Audi, BMW und Mercedes, die jahrzehntelang den Verbrennungsmotor leistungsmäßig perfektioniert haben, sorgen wenigstens für ein gutes Gewissen ihrer Kunden, in dem sie ihre stärksten Fahrzeuge mit effizienzsteigernden Hybridkonzepten anbieten. Nahezu alle deutschen Hersteller haben sich zudem in die bisher führende fernöstliche Batterie- und Akkutechnik eingekauft, um so rasch verlorenes Terrain wieder gut zu machen.

*Dank der herausragenden Qualität deutscher Ingenieure und Entwickler stehen ihre Chancen gut.*

Die Chancen, im zukünftigen globalen Wettbewerb zu bestehen, definieren sich allerdings nicht nur durch die rasche Marktreife alternativer Antriebskonzepte und ein nach



unten abgerundetes Produkt-Portfolio. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass insbesondere jüngere Menschen in den weltweiten Ballungsgebieten zunehmend Mobilität anders definieren als durch Fahrzeug-Besitz: wozu ein teures Auto kaufen, das zu 98% der Zeit ungenutzt herumsteht – falls man überhaupt einen Parkplatz findet? Hinzu kommt, dass diese Zukunfts-Zielgruppen ihren Status nicht mehr über Automobilbesitz definieren, sondern durch das neueste Handy, iPod oder Macbook. Da in den nächsten Jahren mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung in Ballungsräumen leben wird, ist dies ein wichtiger Trend für die Zukunft der Branche.

Daraus folgt, dass für immer mehr Zielgruppen Mobilität umdefiniert werden muss: Zukünftig erfolgreich werden Hersteller sein, die nicht nur Autos verkaufen, sondern überdies clevere Mobilitätslösungen bereitstellen.

**Daimler hat mit der Marke smart einen Anfang gemacht: das in Ulm laufende Projekt „Car2Go“ zeigt, wohin der Trend geht.**

Bei diesem Pilotprojekt erwirbt der Nutzer lediglich einen am Führerschein angebrachten Aufkleber mit Chip, mit dem sich die im Stadtgebiet Ulm bereitgestellten smart-Zweisitzer öffnen und mieten lassen. Bezahlt wird nur die Nutzungsdauer, abgerechnet über den Chip, und selbst das Parkplatzproblem wird durch für dieses Projekt reservierte Parkplätze erleichtert – einfacher kann Mobilität nicht sein. Smart wird

dieses erfolgreiche Projekt in den nächsten Jahren international ausweiten, dabei auch die Elektroversion des Zweisitzers anbieten und so wertvolle Piloterfahrungen sammeln.

Der Wettbewerb in Gestalt des französischen Herstellers Peugeot hat bereits die nächste Entwicklungsstufe gemieteter Mobilität konzipiert: das Projekt Mü. Dabei kann über eine ähnliche Registrierung wie „Car2Go“ die gesamte Fahrzeugpalette von Peugeot gemietet werden. Die Bandbreite reicht vom elektrisch unterstützten Fahrrad (E-Pedelec) über Motorroller und PKW einschließlich Cabrio für die Frühlingstour bis zum Transporter für den gelegentlich anstehenden Umzug. So faszinierend der Ansatz sein mag: er steht und fällt mit der Verfügbarkeit dieser Fahrzeuge in einer für den Mieter zumutbaren Nähe. Deshalb kommen nur Millionenstädte und entsprechende Ballungsräume für die Umsetzung in Frage.

Vom Wettbewerb lernen kann Deutschlands Autoindustrie auch beim bisher vernachlässigten Thema Zwei- bzw. Dreiräder. Hintergrund ist die Tatsache, dass in Metropolen wie Barcelona, Madrid, Paris oder Rom motorisierte Zweiräder insbesondere in Form von Motorrollern einen erheblichen Anteil der Verkehrsleistung übernommen haben. Mit ihnen ist ein Durchkommen auch im Verkehrsstau möglich, sie brauchen wenig Parkraum und verursachen geringere Kosten als ein PKW. Für viele Haushalte haben diese praktischen Fahrzeuge längst den

früheren Zweitwagen ersetzt. Sowohl der italienische Konzern Piaggio als auch Peugeot sind hier neben japanischen Anbietern erfolgreich im Geschäft und weiten ihre Marktchancen demnächst durch Hybridmodelle und elektrische Zwei- und Dreiräder wie den Piaggio MP3-Roller aus. BMW hatte von 2000 bis 2003 mit dem C1-Roller mit innovativem Sicherheitskonzept (Überrollbügel, Fahrer angeschnallt) einen für die damalige Zeit aus Verbrauchersicht gewöhnungsbedürftigen Versuch gestartet. Nach mehrjähriger Pause erlebte der C1 auf der diesjährigen Motorrad-Messe INTERMOT ein Comeback als Prototyp – nun allerdings mit Elektroantrieb. Wünschen wir BMW den Mut, dieses Konzept im zweiten Anlauf zum Erfolg zu bringen.

Chancen und Risiken für die deutsche Automobilindustrie im internationalen Wettbewerb müssen auch vor dem Hintergrund der politischen Rahmenbedingungen gesehen werden. Dem erklärten Ziel der deutschen Regierung, bis zum Jahr 2020 eine Million Elektro-Autos auf die Straßen zu bringen, steht bislang wenig umsetzungsorientiertes Handeln gegenüber. Deutsche Politik fördert zwar traditionell die Grundlagenforschung, aber nicht die Umsetzung marktreifer Konzepte. Anders die meisten europäischen Staaten, Japan, China und die USA, wo der Kauf eines Elektro-Autos mit 7.500 Dollar Steuerrabatt gefördert wird. Da elektrisch betriebene Fahrzeuge bisher durch hohe Entwicklungskosten, Kleinserien und teure Akkus über den Marktpreisen konventionell angetriebener Fahrzeuge

liegen, beeinflussen diese politischen Rahmenbedingungen in hohem Maße die Marktchancen der Hersteller und ihrer Produkte.

**Nahezu alle Branchenexperten sind sich einig, dass angesichts begrenzter Ölvorkommen und zunehmender Umweltbelastung die Zukunft individueller Mobilität in der Elektrifizierung der Fahrzeugantriebe liegt.**

Innerhalb von zehn bis fünfzehn Jahren dürfte dies für die breite Mehrzahl der neu zugelassenen Fahrzeuge gelten, ob motorisiertes Zwei- oder Dreirad oder PKW. Dafür werden allerdings spezielle Produkte in sehr hohen Stückzahlen benötigt, deren Herstellung ebenfalls Rohstoffe und sogenannte Seltene Erden erfordert: man benötigt beispielsweise Kupfer und Neodym für Elektromotoren, Platin und Scandium für Brennstoffzellen oder Kobalt für die Produktion von Akkus. China hat in den letzten Jahren weltweit zahlreiche Vorkommen dieser Rohstoffe und Seltenen Erden aufgekauft und könnte diese Marktmacht einsetzen, um Wettbewerber der chinesischen Fahrzeugindustrie von den benötigten Ressourcen abzuschneiden. Dies bedroht allerdings nicht nur die deutsche Autoindustrie, sondern auch deren Wettbewerber in anderen Ländern.

Zusammenfassend lassen sich Status Quo, Chancen und Risiken für die deutsche Automobilindustrie auf folgenden Nenner bringen:

- Die deutsche Autoindustrie hat sich etwas zu lange im Glanz der letzten 100 Jahre gesonnt und auf grundlegend veränderte Marktanforderungen spät reagiert. Hersteller und Zulieferer haben dies inzwischen erkannt und sind dabei, den Vorsprung einiger Wettbewerber aufzuholen.

- Große Chancen für die Zukunft liegen nicht nur in technisch innovativen Konzepten, sondern auch der hohen Qualität der Produkte, ihrem Design und einem hervorragenden Markenimage. Hier positioniert sich die deutsche Autoindustrie eindeutig vor dem Wettbewerb.

- Zukunftschancen sind überdies in neuen strategischen Partnerschaften und Geschäftsfeldern zu sehen, die sich mit der Elektrifizierung der Fahrzeugantriebe ergeben. Dies sind bisher vor allem Energieversorgungs-Unternehmen, die den benötigten Strom zum Betrieb der Fahrzeuge liefern. Mittelfristig kommen auch Bau- und Planungsgesellschaften hinzu, da die zukünftig zahlreicheren Elektro-Fahrzeuge beim Nichtbetrieb auch als Stromspeicher eingesetzt werden können.

- Die Risiken für die deutsche Automobilindustrie sind teilweise hausgemacht: angesichts wieder steigender Exportzahlen besteht die Gefahr, dass notwendige interne Umstrukturierungen hin zu mehr Sensibilität für Marktveränderungen (Stichwort Stellenwert von Markt- und Trendforschung) ausbleiben.

- Externe Risiken gehen außer der globalen Entwicklung (Krisen, Verteilungskämpfe um Rohstoffe) auch von der Politik aus, die wie aufgezeigt die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln definiert. Diese Rahmenbedingungen sollten im realistischen Bereich des technisch und wirtschaftlich Erreichbaren bleiben.

Insgesamt ist mehr Licht als Schatten zu sehen, wenn die notwendigen Anpassungsprozesse zügig umgesetzt werden. Hoffen wir für die Inhaber der zu Beginn des Beitrags erwähnten Arbeitsplätze in der Autoindustrie, dass es so kommen wird.